

GAZZETTA DI MANTOVA

Inserto Speciale
In supplemento
al numero odierno



VERONAFIERE
27:30
novembre 2024

SOCIETÀ 5.0 COME COSTRUIRE UN MONDO UMANOCENTRICO

GLI AUTORI
DI QUESTO NUMERO

Nicola Costantino	George Westerman
Alessandro Beghi	Deborah Soule
Gianni Dal Pozzo	Anand Eswaran
Luciano Gamberini	Christine Moser
Marta F. Ottaviani	Frank Den Hond
Senén Barro	Dirk Lindebaum
Thomas H. Davenport	Sebastiano Zanelli

A CURA DI
GRUPPO ATHESIS

IN PARTNERSHIP CON

edi ECCELLENZE
D'IMPRESA

MIT Sloan
Management Institute Italia

VALORIZZAZIONE

DELLA

PERSONA

NELLA

FABBRICA DEL FUTURO

Questi strumenti non sono più solo estensioni delle capacità umane, ma partner
che amplificano le nostre potenzialità, permettendoci di affrontare sfide complesse

con soluzioni innovative

607625e9-d205-4101-b107-000011917159



In sinergia con
JOB&Orienta 2024

SOCIETÀ 5.0: COME COSTRUIRE UN MONDO UMANO CENTRICO

Verona, 27-30 novembre 2024
Fiera Verona

Mercoledì 27 novembre
h. 16.30 - 18.30

Saluti istituzionali

PER UNA DEFINIZIONE DI SOCIETÀ 5.0

Keynote speech: Prof. Mauro Magatti, Università Cattolica di Milano

Chiara Lupi, Direttrice Editoriale Este, intervista Gianni Dal Pozzo, Amministratore delegato Confindustria, sul suo libro Nuove Tecnologie, Nuova Civiltà, ESTE libri

Moderatrice: Chiara Lupi, Direttrice Editoriale Este

Panelist: Francesco Giuliano, COO, Bici-dette Bianchi, Matteo Marzotto, imprenditore, Prof. Michele Milella, Direttore dipartimento DIMI, Università di Verona, Prof.ssa Barbara Quacquarelli, Direttrice MIT Sloan Management Review Italia.

Giovedì 28 novembre
h. 11.30-13.30

TECHGEN: L'INNOVAZIONE PER UNA SOCIETÀ IN EVOLUZIONE

Keynote speech: Matteo Ward, imprenditore sociale

Moderatore: Marino Smiderle, Direttore Il Giornale di Vicenza

Panelist: Bias imprenditore digitale, Alessandro Farinelli, Direttore del Dipartimento di Informatica, Università di Verona, Giuseppe Piardi, Managing Director Stena Recycling Italia, Alberto Piovesan,

Art Director, Centro studi Dainese, Giovanni Rana jr, Innovation Manager di Pastificio Rana.

Keynote speech: Prof. Federico Gobbi, IRCCS Ospedale Sacro Cuore Don Calabria (Ospedale Negrar). Niente paura...ci sarà una nuova pandemia

Giovedì 28 novembre
h. 16.30 - 18.30

Marco Scorzato, Vice caporedattore Il Giornale di Vicenza, intervista l'Europarlamentare Elena Donazzan e Patrizia Toia, già Europarlamentare, sul tema: Unione Europea, sfide e prospettive

UN'EUROPA PIÙ COMPETITIVA IN UN MONDO COMPLESSO

Moderatrice: Marta Federica Ottaviani, editorialista Gruppo Athesis

Panelist: Claudia Colla, Direttrice della Rappresentanza di Milano della Commissione Europea, Gregorio De Felice, Chief Economist Intesa Sanpaolo, Mauro Fanin, Presidente Cereal Docks, Filippo Manfredi, Direttore Generale Fondazione Cariverona, Ambasciatore Fernando Nelli Feroci, Presidente IAI.

Conclusioni: Monica Maggioni, Giornalista - Direttrice Editoriale per l'Offerta informativa RAI tv

Conclusioni

a cura di Luigi Consiglio
Ceo Eccellenze d'Impresa

Venerdì 29 novembre
h. 11.30-13.30

COME LAVORERÒ DOMANI?

Keynote speech: Alberto Pellai, medico e scrittore

Keynote speech: Filippo Alongi, IRCCS Ospedale Sacro Cuore Don Calabria (Ospedale Negrar). L'intelligenza artificiale nella medicina moderna: il primato del medico

Moderatore: Gianluca Dotti, giornalista, Coordinatore editoriale TuttoIT5

Panelist: Marco Bentivogli, co-fondatore di Base Italia, Ilaria Cingottini, Centro studi UnionCamere Progetto Excel-sior, Margherita da Ponte, studentessa ITS Academy Turismo Veneto, Master in

Tourism Innovation Digital 4.0, Fabian Gatti, Production Manager, Bici-dette Bianchi, Francesca Grego, co-fondatrice Kika srl.

Venerdì 29 novembre
h. 16.30 - 18.30

Massimo Mamoli, Direttore L'Arena, intervista il Prof. Stefano Zamagni, Università di Bologna, sul tema "Il ruolo dell'uomo nella Società 5.0"

L'UOMO MOTORE DEL CAMBIAMENTO

Moderatrice: Chiara Lupi, Direttrice Editoriale Este

Panelist: Michele Bertola, Presidente di ANDIGEL e autore del testo "Persone fuori dal comune", Prof. Giorgio Gosetti, Sociologo del lavoro, Università di Verona, Sebastiano Zanolli, Manager e scrittore, Marina Salomon, imprenditrice.

Conclusioni

a cura di Luigi Consiglio
Ceo Eccellenze d'Impresa

Sabato 30 novembre
h. 11.30 - 14.30

LA VALORIZZAZIONE DELLE FILIERE ITALIANE COME VANTAGGIO COMPETITIVO PER IL PRODOTTO ALIMENTARE MADE IN ITALY

Paolo Barilla, Presidente, Unione Italiana Food, Francesco Mutti, Amministratore Delegato Mutti Spa, Ettore Prandini, Presidente Coldiretti

Moderatore: Prof. Paolo De Castro, Università di Bologna

L'ALIMENTAZIONE IN-SOSTENIBILE

Moderatrice: Marta Federica Ottaviani, editorialista Gruppo Athesis

Panelist: Lorenzo Cogo, fondatore di Loco, Elisa D'Osipina, modella e scrittrice, Stefano Fanini, Verona Volley.

Saluti conclusivi

a cura di Luigi Consiglio
Ceo Eccellenze d'Impresa

SOCIETÀ 5.0: COME COSTRUIRE UNA SOCIETÀ UMANO-CENTRICA

Il progresso al servizio di una società più giusta, dove le nuove tecnologie siano alleate dell'uomo e lo rimettano al centro, aiutandolo nella risoluzione di problemi e processi time consuming, oltre a sostituirlo nei lavori a basso valore aggiunto, ripetitivi e mal pagati.

Il Festival del Futuro di quest'anno è dedicato proprio alla Società 5.0 e a come questo mondo umano-centrico possa essere concretamente costruito. Quattro giorni di dibattiti, keynote speech pensati per ispirare la platea, soprattutto quella dei giovani, che di questo cambiamento saranno i protagonisti. Uno degli aspetti che verranno indagati con maggiore attenzione, sarà il rapporto fra uomo e macchina è fondamentale. L'obiettivo del Festival è sottolineare l'importanza di mantenere un equilibrio, in cui le tecnologie avanzate non sostituiscano l'uomo, ma lo potenzino. Il dialogo su come si possano creare collaborazioni armoniose tra uomini e macchine è essenziale per garantire che il progresso tecnologico non comprometta l'umanità ma la rafforzi.

Un altro tema centrale del festival saranno le nuove tecnologie. Il progresso nei campi dell'intelligenza artificiale, della realtà aumentata, della blockchain e dell'Internet delle Cose (IoT) sta trasformando radicalmente il nostro mondo. Queste tecnologie offrono immense opportunità, ma sollevano anche questioni importanti riguardo alla privacy, alla sicurezza e all'etica. Durante il festival, esperti del settore discuteranno su come possiamo sfruttare al meglio queste tecnologie, minimizzando i rischi e massimizzando i benefici per la società.

Il festival offrirà anche uno sguardo sul futuro del mercato del lavoro, esplorando quali saranno le figure professionali più richieste. Con la digitalizzazione crescente, si prevede una crescente domanda di esperti in cybersecurity, sviluppatori di software, specialisti in big data, esperti di intelligenza artificiale e robotica, oltre a professionisti in settori emergenti come la bioinformatica e l'energia sostenibile. L'importanza della formazione continua e della riqualificazione professionale per rimanere competitivi in un mercato del lavoro in rapida evoluzione sarà un aspetto da sviluppare con attenzione. Senza mai dimenticare che è l'uomo il motore del cambiamento. La tecnologia, per quanto avanzata, è uno strumento creato dall'uomo per l'uomo. È quindi essenziale che gli individui e le comunità rimangano al centro del processo decisionale, guidando l'innovazione verso obiettivi che promuovano il benessere collettivo. Il festival esplorerà come possiamo promuovere una leadership inclusiva e collaborativa, in cui ogni voce abbia la possibilità di contribuire al futuro della nostra società.

In conclusione, il "Festival del Futuro a Tema Società 5.0: Come Costruire una Società Uomo-Centrica" sarà un'occasione imperdibile per riflettere su come possiamo plasmare un futuro in cui l'innovazione tecnologica e l'umanità procedano di pari passo. Un futuro in cui le tecnologie avanzate siano al servizio dell'uomo, migliorando la qualità della vita e creando nuove opportunità per tutti.

LA VALORIZZAZIONE DELLA PERSONA NELLA FABBRICA DEL FUTURO

EDITORIALE di MARTA F. OTTAVIANI
Editorialista Gruppo Athesis



Il rapporto tra esseri umani e tecnologie è in continua evoluzione e, contrariamente a quanto si potrebbe pensare, l'automazione e l'intelligenza artificiale non rappresentano una minaccia, ma un'opportunità unica. La chiave per un'interazione fruttuosa tra uomo e macchina risiede nel nostro approccio: dobbiamo essere pronti a cambiare mentalità. Tecnologie all'avanguardia come l'intelligenza artificiale, la robotica e l'Internet delle Cose (IoT) stanno già trasformando in profondità i vari settori, superando il ruolo di semplici strumenti per diventare veri e propri partner capaci di amplificare le nostre potenzialità. Questa evoluzione ci permette di affrontare sfide complesse con soluzioni innovative, ridefinendo così il concetto stesso di produttività e problem-solving.

Nella visione della Società 5.0, l'integrazione tra uomo e tecnologia è imprescindibile, con l'essere umano al centro di ogni progresso tecnologico. Le tecnologie devono essere progettate per migliorare la qualità della vita, assicurando accessibilità e sicurezza. Per raggiungere questo obiettivo, è fondamentale investire in infrastrutture digitali e nella formazione, preparando così i lavoratori a interagire efficacemente con queste nuove innovazioni. È essenziale anche promuovere una cultura dell'innovazione che valorizzi il contributo umano in tutte le fasi del processo produttivo, mirando a migliorare le condizioni di vita e di lavoro.

Le nuove generazioni, immerse in un contesto digitale, si dimostrano particolarmente predisposte all'uso delle tecnologie. Questo atteggiamento rappresenta un vantaggio competitivo: per i giovani, la tecnologia è un'opportunità per migliorare la vita quotidiana e professionale. La loro attitudine creativa verso le tecnologie avanzate consente loro di affrontare problemi complessi e di generare nuove opportunità, contribuendo così all'innovazione e alla crescita economica.

I leader del futuro dovranno essere visionari, capaci di orientare le proprie organizzazioni verso nuove possibilità. È imperativo investire nella formazione e nello sviluppo delle competenze, garantendo che i dipendenti siano pronti a fronteggiare le sfide che ci attendono. Creare una cultura dell'apprendimento continuo è cruciale per alimentare un ambiente dinamico e innovativo, in cui ciascun membro dell'organizzazione possa apportare valore al successo collettivo.

Nella Società 5.0, la sinergia tra uomo e macchina offre l'opportunità di costruire un avvenire migliore. Le tecnologie avanzate non solo aumentano la produttività, ma migliorano anche la qualità della vita. Le macchine possono liberare gli esseri umani dai compiti ripetitivi, permettendo loro di concentrarsi su attività più creative e strategiche, mentre gli esseri umani forniscono alle macchine il contesto necessario per decisioni consapevoli.

Accogliere il progresso tecnologico come una forza positiva è fondamentale. Se gestito con saggezza, può condurre a un'epoca di prosperità e benessere senza precedenti. Collaborando, uomini e macchine possono costruire un mondo più equo e sostenibile, in cui ogni individuo ha la possibilità di esprimere il proprio potenziale e contribuire al bene comune.

Supplemento al numero odierno de

GAZZETTA DI MANTOVA



Inserito Speciale - n. 4 di 7

- 01 Per una definizione di Società 5.0
- 02 Le persone e la società nel futuro
- 03 Nuove tecnologie per una nuova civiltà
- 04 La valorizzazione della persona nella fabbrica del futuro
- 05 Umanizzare l'organizzazione del lavoro
- 06 L'Alimentazione IN-sostenibile
- 07 Un'Europa più competitiva in un mondo complesso

ROBOTICA



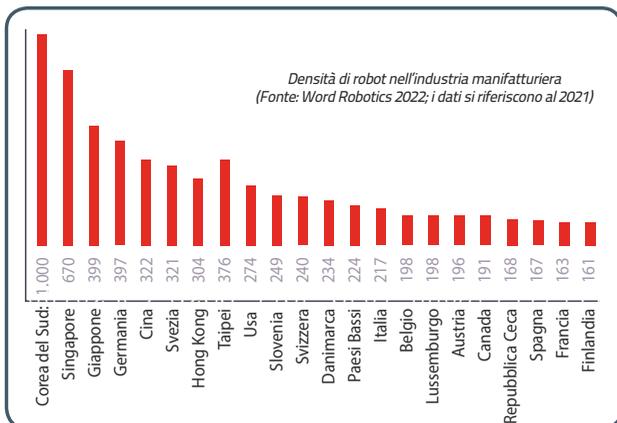
E INTELLIGENZA ARTIFICIALE IN FABBRICA

A cura di
Nicola Costantino*

ALLEATI O NEMICI DEGLI ESSERI UMANI?



(*) **Nicola Costantino**
Professore di Ingegneria Economico
gestionale - Politecnico di Bari



La robotica continua ad avanzare globalmente, con differenze significative tra i vari Paesi. In Corea del Sud c'è un robot ogni 10 lavoratori, in Giappone uno ogni 25, in Cina uno ogni 30, negli USA e in Europa occidentale uno ogni 40. Elon Musk ha dichiarato che intende raggiungere un rapporto uno a uno tra robot umani e lavoratori umani nei suoi stabilimenti Tesla, senza però specificare esattamente quando. Secondo la Federazione Internazionale della Robotica (IFR), attualmente ci sono circa 4 milioni di robot industriali in funzione nel mondo. Solo nel 2022 sono stati installati circa 570.000 nuovi robot, con un aumento del 10% rispetto al 2021, mantenendo un trend di crescita annua media dell'11% nell'ultimo quinquennio, nonostante il rallentamento causato dalla pandemia di Covid-19. In Italia, nel 2021, le nuove installazioni hanno raggiunto un picco significativo superando le 14.000 unità, con un incremento del 65% rispetto al 2020, quando le installazioni erano solo 4.000. Questo rappresenta l'incremento percentuale più elevato in Europa, che ha registrato un aumento complessivo del 24%, con contributi molto differenziati: +7% in Francia, +6% in Germania e addirittura -7% nel Regno Unito. A livello globale, i settori che impiegano maggiormente i robot sono quelli caratterizzati da produzioni di massa di tipo fordista, con elevata ripetitività dei processi produttivi. L'elettronica è al primo posto, seguita dall'automotive, in forte crescita nelle linee destinate alla produzione di veicoli elettrici, dai metalli e macchine, dalla plastica e prodotti chimici e dal

settore alimentare. Anche nel settore dei servizi si registrano trend di forte crescita, sebbene con numeri assoluti ancora ridotti. Si osservano aumenti dell'85% nell'hospitality, del 45% nel trasporto e nella logistica, del 31% nei servizi di pulizia, del 23% nella medicina e cura della persona e del 21% nelle ispezioni e manutenzioni. Questi dati indicano che la robotica sta cominciando a penetrare anche in ambiti che fino a poco tempo fa erano considerati difficilmente automatizzabili. Se questo è lo scenario di diffusione dei robot, quali impatti possiamo attenderci sull'occupazione? L'idea che le macchine possano sostituire il lavoro umano ha origini antichissime. Già Aristotele, nel libro primo della *Politica*, poneva il tema della sostituzione uomo-macchina. Per 2.000 anni questa è rimasta una curiosa fantasia, fino a quando la Prima Rivoluzione Industriale, e poi le successive, ne hanno avviato la potenziale realizzazione. Negli ultimi dieci anni, il potenziale problema della disoccupazione tecnologica è stato oggetto di molte ricerche. Si obietta da più parti che, a fronte di posti di lavoro che si perdono, altri, relativi a nuove professioni, se ne creano. Fortunatamente, però, a tutt'oggi i paventati effetti sull'occupazione, almeno a livello aggregato, non sembrano essersi realizzati. Anzi si assiste, in molti settori, a difficoltà nel reclutamento di personale. Il tasso di disoccupazione nei Paesi OCSE è attualmente del 4,9% (dato di dicembre 2022), che rappresenta il valore più basso da molti decenni. Come può spiegarsi questa situazione? Una prima, parziale, causa può essere individuata in quella nella cosiddetta 'malattia dei costi': il forte aumen-

to di produttività rilevato nella produzione dei beni non ha trovato, almeno finora, riscontro in quella dei servizi, molto meno automatizzabili. Ne deriva che il costo relativo di questi ultimi, e la loro incidenza sulla produzione complessiva, continua ad aumentare. A questo fenomeno si somma quello, comune a tutti o quasi i Paesi industrializzati, dell'invecchiamento della popolazione, dovuto alla bassa natalità. Una maggiore percentuale di anziani ha, infatti, un doppio effetto sui livelli occupazionali: da un lato diminuisce la quota di popolazione in attività lavorativa, dall'altro aumenta sensibilmente la domanda di servizi alla persona non robotizzabili, almeno allo stato attuale. Non dobbiamo però trascurare il fatto che una nuova innovazione tecnologica sta entrando progressivamente in azione: quella dell'Intelligenza Artificiale (AI), che può configurarsi come una sorta di robotizzazione immateriale. L'informatica ha già avuto pesanti impatti su diversi settori di servizi: si pensi, per esempio, alle banche che, grazie a *bankomat* e *home banking*, hanno già ora tagliato quote significative di forza lavoro, o alle agenzie di viaggio, che hanno visto molte loro attività disintermedate. Ma anche all'interno di settori più propriamente industriali ci sono molte attività di servizio che si prestano a una progressiva delega tecnologica all'infrastruttura informatica. Che impatti dobbiamo quindi attenderci sui nostri settori produttivi e, più in generale, sulla nostra società? Come ha detto Yogi Berra, allenatore di baseball statunitense molto famoso negli USA per le sue dichiarazioni estemporanee: "È molto difficile fare previsioni, soprattutto sul futuro".

NUOVA INDUSTRIA

TRA VALORI UMANI

SOSTENIBILITÀ E TECNOLOGIE

A cura di
Alessandro Beghi*
Gianni Dal Pozzo**
Luciano Gamberini***



Nel 2021, al decimo anniversario dall'introduzione dell'Industria 4.0, la Commissione europea ha presentato il concetto di Industria 5.0. Mentre l'Industria 4.0 si è affermata come la Quarta Rivoluzione industriale, caratterizzata dalla produzione altamente automatizzata, quella 5.0 pone maggiore enfasi sulla conciliazione degli obiettivi produttivi e sociali, centrati sul rispetto dei limiti del Pianeta e sul benessere del lavoratore. L'Industria 5.0 mira quindi a costruire i pilastri per un'industria che serva l'umanità a lungo termine, rispettando i limiti planetari. Se consideriamo l'Industria 5.0 come una rivoluzione industriale a pieno titolo, è chiaro che entrambe coesistono temporalmente e non evolvono l'una dall'altra. Il principale fattore distintivo è il 'motore trainante': la tecnologia per Industria 4.0 e i valori per quella 5.0.

AUTONOMIA E UMANOCENTRICITÀ NELL'INDUSTRIA 4.0

L'Industria 4.0 si fonda sull'interconnessione intelligente di macchine e processi tramite sistemi cyber-fisici (CPS), che promuovono l'autonomia delle macchine per maggiore efficienza e produttività. Esistono diverse declinazioni di Industria 4.0, le tecnologie abilitanti sono Big data, robot autonomi, simulazione, integrazione di sistemi, Industrial Internet of Things (IIoT), cybersecurity, Cloud computing, manifattura additiva e realtà aumentata.

Al centro dell'Industria 4.0 vi è il concetto di autonomia: i sistemi robotizzati risolveranno problemi senza coinvolgimento umano, favorendo la comunicazione tra macchine. Questo tipo di produzione intelligente dovrebbe migliorare l'efficacia della raccolta e dell'analisi dei dati, rendere sistemi e processi più coerenti, robusti e agili, portando a modelli di business più efficienti. L'Industria 4.0 permette di utilizzare in modo più efficiente risorse ed energia, consente cambiamenti nei processi produttivi e nel design di macchinari e impianti, portando all'introduzione di indici di prestazione come il Green production index.

Anche l'umanocentricità è presente nel framework di Industria 4.0: il ruolo del lavoratore cambierà con l'aumento dell'uso di nuove tecnologie, come

i sistemi assistiti da robot e la realtà aumentata. La maggiore autonomia dei sistemi sgraverà i lavoratori dai compiti routinari, permettendo loro di concentrarsi su attività più creative e ad alto valore aggiunto.

bilizzati che agiscono come decision maker.

NON SOLO HIGH-TECH MA UNA VERA SVOLTA STORICA E CULTURALE

mettendo la persona e il Pianeta al centro dei processi produttivi. L'Industria 5.0 non è guidata solo dai valori umani, ma anche da tecnologie abilitanti come interazione uomo-macchina individualizzata, tecnologie

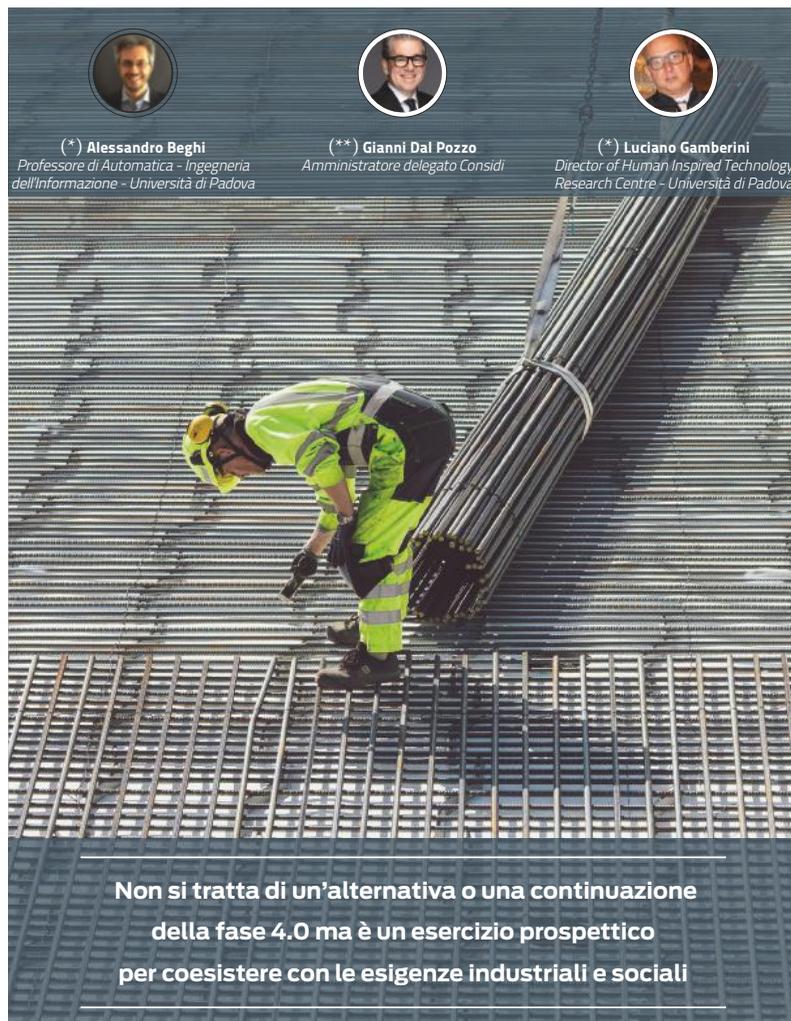
logie di Industria 4.0 e 5.0: tendenze legate all'AI, ai Big data, alla catena di approvvigionamento, alla trasformazione digitale, al Machine learning e all'IoT sono motori di entrambe. Tuttavia, l'Industria 5.0 richiede uno sviluppo specifico di tali tecnologie e nuove applicazioni, come l'assistenza sanitaria intelligente e la manifattura cloud. Una caratteristica comune è l'ampio utilizzo dell'AI. L'AI di Industria 4.0 sviluppa algoritmi 'a scatola nera', difficili da interpretare, mentre l'AI di Industria 5.0 vuole riportare l'uomo nel circuito 'per favorire la cooperazione trasparente tra uomo e macchina, rendendo i sistemi più resilienti e incorporando processi decisionali basati anche su aspetti etici.

TRANSIZIONE, COABITAZIONE, EVOLUZIONE E IBRIDAZIONE

Non è corretto contrapporre nettamente la centralità delle tecnologie e quella dell'essere umano. L'Industria 4.0 affronta umanocentrismo, sostenibilità e resilienza con un approccio tecnologico chiaro, mentre l'Industria 5.0 propone un'inversione di focus verso un approccio sistemico. L'Industria 5.0 non è una continuazione cronologica o un'alternativa a Industria 4.0, ma un esercizio prospettico per coesistere con le esigenze industriali e sociali. Essa integra le caratteristiche dell'Industria 4.0, proponendo una rivoluzione tecno-sociale con la tecnologia come strumento abilitante e esigenze sociali come obiettivo. Vi è una stretta connessione tra l'Industria 5.0 e la Società 5.0, una visione di società futura introdotta dal governo giapponese nel 2015.

UNIRE DUE SISTEMI

Gli avanzamenti tecnologici trasformano il modo in cui il valore viene creato, scambiato e distribuito. Questo genera la necessità che le tecnologie sostengano i futuri valori sociali. L'industria deve ripensare il proprio ruolo nella società, influenzata da priorità politiche come il Green Deal e la crisi del Covid-19. La manifattura intelligente è plasmata da due paradigmi: l'Industria 4.0 promuove digitalizzazione e automatizzazione, mentre l'Industria 5.0 enfatizza la creazione di processi sostenibili e resilienti con esseri umani nel circuito decisionale. La sfida futura è unire questi due estremi, preservando le caratteristiche più preziose di entrambi.



Non si tratta di un'alternativa o una continuazione della fase 4.0 ma è un esercizio prospettico per coesistere con le esigenze industriali e sociali

Industria 4.0 promuove nuove infrastrutture sociotecniche per trasformare il luogo di lavoro, anche attraverso percorsi di apprendimento continuo e la gestione strutturata della conoscenza. Le fabbriche intelligenti richiederanno dipendenti responsa-

l'Industria 5.0 presentata nel 2021 dalla Commissione europea, risponde alle sfide sociali emergenti. Questa visione dell'industria mira non solo all'efficienza e produttività, ma anche al rispetto dei valori umani e al contributo ai bisogni vitali della società,

bio-ispirate e materiali intelligenti, Digital twin e simulazione avanzata di sistema, tecnologie avanzate di trasmissione, archiviazione e analisi dati, e Intelligenza Artificiale (AI).

Vi è una sovrapposizione tra le tecno-



Intervista a Matteo Lancini, psicologo e docente alle università Bicocca e Cattolica su come costruire una relazione virtuosa tra persone e gerarchie nella fabbrica del futuro. Ci sarà un cambiamento generazionale radicale? Il ruolo dei giovani che hanno un rapporto più spontaneo con il digitale?

BISOGNA FORMARE ALLE RELAZIONI

I ragazzi vivono in simbiosi con le nuove tecnologie tra opportunità e rischi. La ricetta? "Identificarsi con l'altro"

A cura di
Marta Ottaviani*



(*) Marta F. Ottaviani
Editorialista Gruppo Athesis

In un'epoca in cui la tecnologia avanza a ritmi vertiginosi, la relazione tra le nuove generazioni e le tecnologie emergenti diventa un tema centrale. Matteo Lancini, noto psicologo e psicoterapeuta, e docente alle università di Milano Bicocca e Cattolica, offre una visione approfondita e critica sul futuro delle interazioni umane e professionali in un mondo sempre più digitalizzato, fra le sfide e le opportunità che le nuove tecnologie, come l'intelligenza artificiale, pongono alle generazioni che sono cresciute in un ambiente "onlife". Senza rinunciare a sottolineare le responsabilità degli adulti, Lancini estende la sua analisi anche al sistema educativo, alla fabbrica del futuro e alle dinamiche delle relazioni interpersonali, mettendo in luce le contraddizioni e le potenzialità della nostra società attuale e sottolineando l'importanza di preparare i giovani a un futuro incerto ma ricco di possibilità, e invita gli adulti a una riflessione profonda sul loro ruolo nel plasmare questo futuro.

Professor Lancini, lei lavora molto con i ragazzi delle nuove generazioni. Che rapporto con queste tecnologie generative che secondo alcuni addirittura potrebbero sostituire in toto l'essere umano? Le temono o le guardano con curiosità?

Penso che né le temano, né le guardino con curiosità. Ci sono nati dentro, anche perché la tecnologia nella loro mente è in senso più ampio. Noi tendiamo spesso a

isolare l'innovazione tecnologica in internet, i videogiochi, l'intelligenza artificiale, non tenendo conto che in realtà le nuove generazioni, come diceva Marc Prensky con il termine "nativi digitali", sono cresciute in una società dove si vive "onlife". Non c'è distinzione tra la vita reale e quella virtuale, come quando abbiamo iniziato a studiare questa materia. Per chi fa il mio mestiere, psicologo e psicoterapeuta, era chiaro che esisteva una vita reale e una che transitava attraverso strumenti come il computer fisso, poi il portatile, e oggi lo smartphone. Viviamo in una società onlife, termine coniato da Luciano Floridi, uno dei più importanti filosofi della scienza a livello mondiale. Le nuove generazioni crescono all'interno di un sistema che è cambiato. L'intelligenza artificiale non è vista come un oggetto separato, ma come parte di un insieme di innovazioni tecnologiche.

Che conseguenze avrà questo atteggiamento sulla fabbrica del futuro? Come sarà il rapporto uomo-macchina e fra persone?

La ringrazio per la fiducia, ma sta chiedendo a uno psicologo qualcosa che non sa nessuno. Gli economisti dicono che due lavori su tre che oggi esistono non esisteranno più. Il futuro è incerto anche per quanto riguarda il ruolo professionale. La velocità di trasformazione degli ultimi decenni non ha precedenti. È probabile che i giovani dovranno fare quattro, forse sei lavori diversi nella loro vita. Questo implica

competenze non solo digitali ma integrate. Il vero problema non è chiedersi come sarà il futuro, ma come prepariamo i giovani oggi. Perché, per esempio, nel 2023, anzi 2024, non permettiamo agli studenti di fare l'esame di maturità con l'accesso a internet? Viviamo in una società in cui tutto è connesso, tranne la scuola. È un paradosso che dimostra quanto gli adulti siano dissociati dalla realtà dei giovani. Gli adulti banchettano su internet, ma non permettono ai ragazzi di utilizzare questi strumenti nel modo giusto, come fare domande intelligenti e critiche.

Questo è un approccio molto interessante, professore, perché mi viene da pensare a come si potrà costruire una relazione virtuosa tra persone e gerarchie nella fabbrica del futuro. Ci sarà un cambiamento generazionale radicale? I giovani che hanno un rapporto più spontaneo con la tecnologia avranno relazioni più serene tra loro?

La serenità nelle relazioni dipende da molti fattori. Ad esempio, la sessualità conta sempre meno. I dati mostrano una recessione sessuale tra i giovani e il concetto di coppia è in crisi. Oggi, il matrimonio ha una valenza simbolica per alcuni, ma è molto diverso rispetto al passato. L'idea di coppia stabile potrebbe non essere più rilevante. Quando lavoriamo con i giovani, parliamo di violenza di genere e relazioni, ma la coppia spesso è vista come una minaccia in una società che va-

lorizza l'autonomia e l'individualismo. Le nuove generazioni crescono in un contesto di miti affettivi e socio-economici molto diversi. Non so se avranno rapporti più sereni o autentici. È complesso. Tuttavia, sono fiducioso che gestiranno il pianeta e l'umanità meglio di quanto abbiamo fatto noi adulti.

Non è proprio un complimento per noi adulti, ma è una riflessione oggettiva...

Consideri che stiamo parlando di una generazione che eredita un pianeta in condizioni critiche: deforestazione, inquinamento, cambiamenti climatici. Abbiamo vissuto una pandemia che ha evidenziato la povertà educativa e digitale. Ci sono guerre che colpiscono i bambini e se ne parla poco. Eppure, ci chiediamo come sarà il futuro di queste generazioni. La verità è che gli adulti di oggi non stanno facendo abbastanza per preparare un futuro sostenibile. Le scelte economiche e politiche non sono guidate dai giovani, ma dagli adulti che spesso pensano solo a se stessi.

Professor Lancini, un'ultima domanda: quali sono le sensazioni prevalenti tra i giovani riguardo al futuro tecnologico e al cambiamento nel mondo del lavoro?

L'ansia è prevalente. Pensiamo al successo di film come "Inside Out", dove l'ansia è protagonista. I giovani crescono intercettando i bisogni degli adulti più che i propri. Non vedono prospettive future chiare, con adulti che organizzano il presente e il

futuro in modo incerto. Questa ansia non è solo legata alle prestazioni scolastiche o lavorative, ma è una sorta di angoscia esistenziale. L'ansia è diventata quasi fisiologica, ma non è più solo prestazionale; è generalizzata e legata a un senso di incertezza e mancanza di identità.

Qual è l'antidoto a tutto questo? Come possiamo valorizzare la persona nella società e nella fabbrica del futuro?

La chiave è la relazione autentica con l'altro. Oggi esiste solo il sé e l'altro è spesso una proiezione dei nostri bisogni. Dobbiamo tornare a fare domande come "Chi sei?" e capire davvero l'altro. Non si tratta solo di empatia, ma di identificarsi con l'altro. Questo significa riconoscere che ogni individuo è unico, con le proprie caratteristiche e bisogni. È fondamentale per costruire una società più umana e relazioni più autentiche.

Quindi, una dose di empatia e riconoscere che le nuove tecnologie non sono il problema, ma piuttosto un'opportunità mal gestita dagli adulti?

Esattamente. L'empatia è importante, ma io preferisco il termine identificazione con l'altro. Va oltre. Dobbiamo essere curiosi di conoscere veramente chi sono i nostri figli, studenti e giovani. Non possiamo trattarli come categorie o numeri, ma come persone uniche. Questo è ciò che conta davvero.



PERSONE E MACCHINE: PARTNER NELL'INNOVAZIONE

A cura di
Senén Barro*
e Thomas H. Davenport**



(*) Senén Barro
Professor of Computer Science and
AI e Scientific Director of CITIUS



(**) Thomas H. Davenport
Distinguished Professor of IT and
Management - Babson College

L'adozione ponderata di tecnologie intelligenti sarà essenziale per la sopravvivenza di molte aziende. Tuttavia, non basta implementare strumenti di automazione all'avanguardia. È necessario utilizzarli per apportare un'innovazione concreta nelle operazioni, prodotti e servizi, investendo anche sul capitale umano. In un'indagine di Deloitte del 2017, quasi tre su quattro Top manager hanno affermato che l'Intelligenza Artificiale (AI) avrebbe trasformato radicalmente le loro aziende entro tre anni. Questi cambiamenti investono maggiormente la forza lavoro: sebbene comporti la rimozione di alcuni posti, l'AI può creare nuove posizioni, rimpiazzando quelle obsolete e aprendo nuove opportunità di collaborazione tra uomini e macchine.

L'idea che l'AI porti a una perdita di posti di lavoro su larga scala è stata messa in discussione. Nel sondaggio commissionato da Deloitte, solo il 7% degli intervistati vedeva l'automazione come causa di riduzione del personale. Molti analisti prevedono cambiamenti nella routine lavorativa, cercando nuovi modi per affiancare le macchine. Tenendo conto che molte professionalità potrebbero modificarsi anziché scomparire, le organizzazioni devono comprendere la necessità di nuove skill. In

una indagine del 2018 condotta da McKinsey & Company, il 66% degli intervistati ha affermato che affrontare le carenze di competenze relative all'automazione era una priorità; il 64% negli USA e il 70% in Europa ha dichiarato di dover riquilibrare o sostituire almeno un quarto della forza lavoro.

Solo il 16% ha dichiarato di essere "molto preparato" ad affrontare le lacune di competenze, sollevando dubbi sulla capacità di reagire prontamente. Altri sondaggi suggeriscono che le alte aspettative nei confronti delle tecnologie intelligenti superano le capacità di integrarle. Dopo aver lavorato con molte organizzazioni su questioni relative all'AI, poche hanno avviato programmi significativi di riprogettazione del lavoro. Inoltre, la maggior parte delle persone non è adeguatamente preparata per il lavoro automatizzato. Le aziende più intelligenti adotteranno misure per utilizzare le nuove tecnologie e per riquilibrare il personale per ruoli specializzati, riprogettando le attività lavorative con l'AI per innovare prodotti, processi e modelli commerciali. Questo processo interesserà ogni lavoro, ma i progressi tecnologici potrebbero essere ostacolati da un'attenzione insufficiente all'integrazione e al capitale umano.

Per esempio, i chirurghi usano sempre più spesso la tecnologia robotica

negli interventi di routine, che offre visione migliore e suture più accurate. Tuttavia, pochi ospedali formano efficacemente gli specializzandi su queste tecnologie, limitando l'esperienza pratica. L'AI può innovare qualsiasi aspetto della società, ma questo potenziale è ancora in gran parte inesplorato. Uno studio sugli audit interni aziendali ha scoperto che meno di un terzo dei team aveva piani di azione per incorporare le nuove tecnologie. Le aziende produttrici di tecnologia stanno progettando innovazioni come auto e camion a guida automatica, ma pochi immaginano come l'AI possa cambiare il lavoro all'interno delle aziende e quali skill debbano essere sviluppate.

Quando le tecnologie intelligenti supportano i lavoratori, parliamo di "strumenti" piuttosto che di automazione. Un esempio è un tassista che usa il GPS. L'automazione permette di compiere compiti senza intervento umano, supervisionando l'attività e svolgendo mansioni complementari. Per esempio, i sistemi diagnostici intelligenti possono leggere immagini a raggi X, ma il radiologo è ancora necessario per relazionare i risultati con altre cartelle cliniche. Anche se le prime applicazioni riguardavano compiti manuali e sistematici, ora si muovono verso creatività e variabilità del lavoro.

Sono già in uso sistemi autonomi

che eseguono compiti senza coinvolgimento umano, come il trading finanziario automatizzato basato su algoritmi. Nel 2015, Changing Precision Technology ha sostituito il 90% dei lavoratori di uno stabilimento con robot, raddoppiando la produzione e riducendo i difetti dell'80%. Tuttavia, casi come questo sono rari. L'AI tende a modificare le attività lavorative. Amazon, ad esempio, ha assunto oltre 300mila persone dopo l'acquisizione di Kiva Systems, produttore di robot da magazzino. Una dipendente ha commentato che il lavoro con i robot non è ripetitivo.

La maggior parte dei sistemi AI potenzia il lavoro dei dipendenti, ma molti credono che presto saranno in grado di operare da soli in ambienti non strutturati. Per esempio, i veicoli a guida autonoma sono stati collocati al quarto livello della scala di guida autonoma della Society of Automotive Engineers; entro il 2030, molti prevedono veicoli completamente autonomi (livello 5). In futuro, potremmo avere macchine che operano secondo i propri obiettivi, come le armi autonome che decidono quando e contro chi usare le proprie capacità di distruzione. Tuttavia, ci saranno anche applicazioni positive per migliorare la vita umana.

Le sfide tra uomini e macchine nel gioco degli scacchi illustrano come gli esseri umani dovranno cambiare continuamente i loro ruoli. Nel

1996 e 1997, Deep Blue di IBM batté il campione Garry Kasparov. Oggi, programmi come AlphaZero di DeepMind hanno imparato a giocare da soli, sviluppando strategie oltre il livello umano. Cambiamenti simili emergeranno sul posto di lavoro con l'AI più intelligente. Tuttavia, grandi cambiamenti richiedono tempo. Le organizzazioni dovranno porre l'adozione della tecnologia e lo sviluppo del capitale umano al centro delle strategie di innovazione.

Partire dalla sensibilizzazione del management è cruciale. Investire nella formazione degli executive su AI è fondamentale per evitare di sottovalutare o sopravvalutare il potenziale tecnologico. Un piano d'azione dettagliato per l'adozione dell'automazione è essenziale, descrivendo obiettivi, risorse e programmi. Concentrarsi su progetti di sicura utilità e diffidare di iniziative troppo ambiziose è la chiave. Amazon, ad esempio, si concentra su miglioramenti significativi ma silenti delle operazioni principali. Infine, è importante prevedere miglioramenti nel tempo, monitorando costantemente le interazioni tra vari strumenti e adattando le strategie di innovazione.

Investire in dispositivi intelligenti e risorse umane capaci di usarle, cooperare con le macchine e innovare grazie a queste è costoso, ma non farlo può esserlo molto di più.

circa il
75%

dei 26007 62251 9000 12bb- all'uso di tecnologie intelligenti hanno affermato di avere fiducia nel fatto che l'Intelligenza Artificiale avrebbe trasformato radicalmente le proprie aziende nell'arco di tre anni

Deloitte

solo il
7%

degli intervistati riteneva che la riduzione del personale dovuta all'automazione fosse una necessità

solo il
16%

Capacità di reazione: ha dichiarato di essere "molto preparato" ad affrontare le potenziali lacune di competenze

Indagine McKinsey & Company 2018

il **66%**

degli intervistati ha affermato che "Affrontare le eventuali carenze di competenze relative all'automazione/digitalizzazione" era una delle priorità in agenda

il **64%**

degli intervistati statunitensi e il 70% degli europei ha dichiarato di dover riquilibrare o sostituire almeno un quarto della propria forza lavoro

COSTRUIRE LA CULTURA DIGITALI ORGANIZZAZIONI TRADIZIONALI

NELLE

Strategie per innovare l'impresa



A cura di
George Westerman*
Deborah Soule**
e Anand Eswaran***

Per le aziende tradizionali c'è molto da ammirare e imparare dalle culture delle aziende native digitali, anche se alcune pratiche suscitano preoccupazioni. Amazon, ad esempio, è elogiata per la sua efficienza operativa ma criticata per l'intransigenza verso i partner e i lavoratori. Uber è apprezzata per l'innovazione dei servizi ma criticata per lo sfruttamento dei driver e la gestione delle molestie. Nel 2016, il CEO di Electrolux Jonas Samuelson ha cercato di infondere innovazione e crescita, creando una cultura organizzativa più veloce e pronta per il digitale. Tuttavia, molte pratiche della Silicon Valley non si adattavano a una storica azienda scandinava. Non poteva chiedere ai dipendenti di lavorare 70 ore a settimana né incentivarli con stock option milionarie. Samuelson ha quindi optato per un cambiamento culturale che avrebbe potenziato l'innovazione e i profitti senza perdere i valori tradizionali di Electrolux. Molte aziende seguono questa strada, come Haier, KBC Bank e Schneider Elec-

tric, che cercano di adottare aspetti della cultura digitale preservando efficienza e stabilità. Ma come possono le aziende tradizionali diventare più agili e innovative senza perdere i migliori dipendenti o danneggiare le pratiche esistenti?

DEFINIRE LA CULTURA AZIENDALE

La cultura aziendale guida le interazioni umane e fornisce coerenza e continuità, ma può anche ancorare l'azienda a pratiche obsolete. Cambiare la cultura è più difficile che cambiare la strategia, poiché è in gran parte inconsapevole. È cruciale che i manager comprendano la cultura prevalente e scelgano quali valori e pratiche digitali adottare. Netflix, ad esempio, ha pubblicato oltre 100 slide per descrivere la propria cultura, ma pochi valori fondamentali – come alte performance, libertà e responsabilità – guidano le pratiche che alimentano la sua innovazione e crescita. HubSpot e Microsoft hanno ridefinito le loro culture enfatizzando missione, trasparenza, e inclusione.

I QUATTRO VALORI CHIAVE

I valori chiave della cultura digitale sono quattro: impatto, velocità, apertura e autonomia. Le aziende digitali innovative si concentrano sulla creazione di impatto, anticipando i concorrenti e soddisfacendo rapidamente i desideri dei clienti. L'apertura incoraggia a sfidare lo status quo e a collaborare, mentre l'autonomia consente di agire senza attendere approvazioni formali. I valori digitali si concretizzano attraverso pratiche come sperimentazione rapida, autoorganizzazione, decisioni basate sui dati e un'ossessione per i clienti. Le aziende tradizionali dividono l'attenzione per i clienti e i risultati ma spesso mirano a minimizzare i problemi con regole rigorose e stabilità per gli stakeholder. Amazon, Google e HubSpot hanno adattato le loro pratiche per bilanciare integrità e stabilità con l'innovazione. L'autonomia e la sperimentazione possono portare a innovazioni straordinarie, ma esitano di una guida adeguata per evitare abusi.

COLTIVARE UNA CULTURA DIGITAL-READY

Per sviluppare una cultura digital-ready, è essenziale promuovere integrità e stabilità. Le ricerche mostrano che queste qualità non compromettono l'innovazione, la redditività e la soddisfazione dei clienti. Invece di abbandonare tutte le pratiche del passato, le aziende dovrebbero creare una cultura che accoglia il meglio della loro eredità. La prima cosa da fare è la sperimentazione rapida e autoorganizzazione con decisioni guidate dai dati. Le pratiche Le pratiche queste qualità devono essere apprezzate da clienti, dipendenti e regolatori. Infine, occorre garantire che queste performance siano trasparenti e flessibili. Si tratta di un processo impegnativo, ma non impossibile. DBS Bank di Singapore, per esempio, ha trasformato la propria cultura per diventare leader digitale. Dal 2009 al 2013, DBS ha migliorato drasticamente la customer experience riducendo gli errori di processo. I manager hanno promosso DBS come una 'startup da 22mila dipendenti', analizzando i percorsi dei clienti e imple-

mentando modelli analitici per migliorare i processi. L'azienda ha incoraggiato l'ideazione e la sperimentazione, ridefinito i processi interni per maggiore agilità e costruito un'organizzazione di formazione continua.

UNA NUOVA VISIONE AZIENDALE

Ma come si inizia un cambiamento tanto epocale? Per avviare la trasformazione digitale, ridefinire la vision aziendale attorno a un impatto radicale, promuovere visibilmente nuovi valori e pratiche, scegliere selettivamente da dove iniziare, dare alle persone la possibilità di avere un impatto, guardare all'IT con esempi di sperimentazione rapida, fornire gli strumenti giusti e essere trasparenti su obiettivi e performance. La trasformazione digitale richiede uno sforzo continuo per costruire capacità e una cultura in cui l'innovazione sia la norma. La combinazione di risorse tradizionali e cultura digitale può essere una formula vincente per competere nel mercato in rapida evoluzione.



(*) **George Westerman**
Senior Lecturer at MIT Sloan
School of Management



(**) **Deborah L. Soule**
Professor at D'Amore-
McKim School of Business



(***) **Anand Eswaran**
CEO at Veeva

Per avviare questa trasformazione storica occorre ridefinire la visione aziendale attorno ad un impatto radicale, promuovere visibilmente nuovi valori e pratiche, scegliere bene da dove iniziare, guardare all'IT con esempi di sperimentazione pratica, fornire strumenti giusti ed essere trasparenti su obiettivi e performance

607625e9-d2bb-44bf-bf67-886a17547355

COSA PERDIAMO A LASCIAR DECIDERE ALL'AI



(*) Christine Moser
Associate Professor of
Organization Theori - Vrije
Universiteit Amsterdam



(**) Frank Den Hond
Assistant Professor of
Management and Orga-
nization - Hanken School
of Economics in Helsinki



(***) Dirk Lindebaum
Professor - Grenoble Ecole
de Management

A cura di
Christine Moser* Frank Den Hond**
e Dirk Lindebaum***



Nell'era moderna, l'Intelligenza Artificiale (AI) sta assumendo un ruolo sempre più dominante in vari settori, dalle decisioni aziendali alle diagnosi mediche, fino alla selezione di contenuti sui social media. Mentre i benefici sono evidenti, con un aumento dell'efficienza e una riduzione degli errori umani, ci sono aspetti cruciali che rischiamo di perdere affidando troppo potere decisionale alle macchine. Le decisioni prese dall'AI sono basate su algoritmi e dati storici, senza tener conto delle sfumature e delle emozioni che rendono unica ogni situazione umana. Questo può portare a decisioni che, seppur logiche dal punto di vista tecnico, possono risultare fredde e insensibili. La capacità umana di empatizzare, comprendere il contesto emotivo e sociale di una situazione, è qualcosa che le macchine non possono replicare. In un mondo dove le decisioni sono prese esclusivamente da algoritmi, rischiamo di perdere la nostra capacità di connetterci emotivamente con gli altri, di mostrare compassione e di prendere decisioni che considerano il benessere umano nella sua interezza. Un esempio significativo è rappresentato dalle diagnosi mediche. Mentre le AI possono analizzare enormi quantità di dati medici e identificare modelli che potrebbero sfuggire all'occhio umano, manca loro la capacità di comprendere le cir-

stanze individuali di ogni paziente. Un medico umano può considerare fattori psicologici, sociali e familiari che influenzano la salute di un paziente, qualcosa che un algoritmo semplicemente non può fare. L'AI, per quanto avanzata, non può replicare la creatività umana. Le soluzioni innovative spesso nascono da pensieri fuori dagli schemi, da intuizioni e da collegamenti apparentemente illogici che le macchine non sono in grado di fare. Affidarsi troppo all'AI potrebbe limitare il potenziale innovativo delle persone. La creatività umana è il risultato di esperienze personali, intuizioni e la capacità di vedere il mondo da prospettive diverse. L'intelligenza artificiale, basata su dati e algoritmi, manca di questa capacità di pensiero laterale e di ispirazione spontanea, limitando così il suo potenziale nel generare idee veramente innovative. La mancanza di trasparenza nei processi decisionali dell'AI può rendere difficile attribuire responsabilità, sollevando seri problemi etici e legali. È fondamentale che ci sia sempre un controllo umano per garantire che le decisioni siano giuste e responsabili. La trasparenza nei processi decisionali è cruciale per mantenere la fiducia del pubblico. Senza una chiara comprensione di come le decisioni vengono prese dalle AI, c'è il rischio di creare un sistema in cui le persone si sentono alienate e impotenti di fronte alle decisioni che influenzano le loro vite.

Un esempio pertinente riguarda i sistemi di giustizia penale che utilizzano AI per valutare il rischio di recidiva dei detenuti. Questi algoritmi, sebbene utili per identificare tendenze generali, possono essere opachi e difficili da comprendere per chi non ha una formazione tecnica. In caso di errore, come la classificazione errata di un individuo come ad alto rischio, chi è responsabile? Gli sviluppatori dell'algoritmo, i giudici che si affidano a queste valutazioni o il sistema giudiziario nel suo complesso? Questa mancanza di chiarezza può erodere la fiducia nel sistema e portare a ingiustizie significative. Affidarsi eccessivamente all'AI, inoltre, può creare una dipendenza tecnologica che rende vulnerabili di fronte a malfunzionamenti o attacchi informatici. È importante mantenere e sviluppare le competenze umane per poter intervenire quando la tecnologia fallisce. La dipendenza da sistemi automatizzati può portare a una perdita di competenze essenziali nelle persone, creando una situazione in cui, in caso di guasto del sistema, la capacità di reagire efficacemente è compromessa. Inoltre, la centralizzazione del controllo nelle mani di poche tecnologie avanzate può esporre la società a rischi di sicurezza significativi. Un esempio di questo rischio è il settore finanziario, dove gli algoritmi di trading ad alta frequenza sono ampiamente utilizzati. Questi algoritmi possono prendere decisioni di investimento in millisecondi,

ma se qualcosa va storto, come un errore di programmazione o un attacco informatico, le conseguenze possono essere catastrofiche. Nel 2010, il cosiddetto "Flash Crash" ha visto il Dow Jones Industrial Average crollare di quasi 1.000 punti in pochi minuti a causa di un errore nei sistemi di trading automatizzati. L'AI potrebbe amplificare le disuguaglianze esistenti se non viene utilizzata con attenzione. Gli algoritmi possono riflettere e perpetuare i pregiudizi presenti nei dati su cui sono addestrati, portando a decisioni discriminatorie. È essenziale un monitoraggio costante per evitare queste distorsioni. Gli algoritmi di AI spesso operano come "scatole nere", rendendo difficile capire come vengono prese determinate decisioni. Se non adeguatamente monitorati, possono perpetuare e amplificare pregiudizi e disuguaglianze esistenti, escludendo interi gruppi di persone dai benefici delle tecnologie avanzate. Un esempio emblematico è quello degli algoritmi di selezione del personale utilizzati da alcune grandi aziende. Se gli algoritmi sono addestrati su dati storici che riflettono pregiudizi di genere o razziali, è probabile che perpetuino questi stessi pregiudizi nelle decisioni di assunzione. Questo può portare a una discriminazione sistematica, dove gruppi minoritari o storicamente svantaggiati trovano ancora più difficile accedere a opportunità lavorative. Per evitare tali esiti, è cruciale

che gli sviluppatori e le aziende implementino misure di controllo e verifica per garantire che i loro algoritmi siano equi e privi di pregiudizi. L'intelligenza artificiale offre opportunità incredibili, ma è necessario un approccio equilibrato. Lasciare che l'AI prenda decisioni importanti senza supervisione umana può portare a conseguenze indesiderate e perdere aspetti fondamentali della nostra umanità. Solo integrando saggiamente la tecnologia con l'intelligenza umana possiamo garantire un futuro migliore e più equo. È essenziale che lo sviluppo e l'implementazione dell'AI siano guidati da principi etici solidi e da un impegno per il bene comune. Solo così potremo sfruttare appieno il potenziale dell'AI senza sacrificare i valori e le qualità che ci rendono umani. Affinché l'AI sia davvero vantaggiosa per la società, deve essere utilizzata come uno strumento complementare, piuttosto che come un sostituto delle capacità umane. I processi decisionali devono rimanere trasparenti, responsabili e inclusivi, garantendo che tutte le voci siano ascoltate e che nessun gruppo venga svantaggiato. Solo attraverso un uso ponderato e responsabile dell'AI possiamo creare un futuro in cui la tecnologia e l'umanità coesistono in armonia, promuovendo innovazione, equità e progresso per tutti.

MIT Sloan Management Review Italia esplora come leadership e management si stanno trasformando in un mondo discontinuo.

Tramite la rivista, i lettori potranno avere accesso a riflessioni e approfondimenti che provengono dal cuore dei Centri di Ricerca globali dove nasce l'innovazione più avanzata, e dalla business school tra le più importanti del mondo dove si formano i migliori manager.
607625e9-d2bb-44bf-bf67-886af7547355

La rivista è diretta da Barbara Quacquarelli

La rivista è distribuita su abbonamento ed è disponibile in formato cartaceo e digitale.

ABBONATI ORA!



MIT Sloan
Management Review Italia
ESTE
Cultura d'Impresa



**A cura di
Sebastiano Zanolli***

Linteresse per la leadership è cresciuto esponenzialmente, estendendosi a contesti eterogenei e diventando un tema di tendenza nelle discussioni sul lavoro, approfondito da vari punti di vista: scientifico, sociologico, antropologico, economico e storico. La notorietà del concetto è dovuta alla sua evoluzione: "leader" è diventato un termine-ombrello che include diverse figure manageriali in vari ambiti, tutte rivendicando il diritto al titolo. Tuttavia, la semplice convergenza di tanti ruoli non giustifica da sola l'inflazione del tema. Negli ultimi anni, la comunicazione attraverso consulenze, podcast, pubblicazioni e strategie di personal branding ha reso questo tema irrinunciabile. L'attenzione verso di esso è il risultato di una 'democratizzazione del ruolo del leader', una sorta di declinazione aziendale del sogno americano. In questo scenario, ogni aspirante leader ha interesse ad agire la leadership nel segno del consenso, seguendo l'esempio di chi ha dato il via; in un modo che garantisca un comando duraturo e autorevole e il benessere dei suoi seguaci, senza dover rinunciare a nessun elemento. Il rischio è che l'iper narrazione sposti il focus dal concetto, rimanendo in superficie o concentrandosi su nuove declinazioni, come la leadership gentile o paziente, senza inserirle in un quadro più ampio. Prima di chiedersi come essere guide gentili, pazienti, autoritarie o pragmatiche, vale la pena chiarire il legame tra essere leader e l'essere umano nella sua completezza, poiché il core del concetto di leadership è strettamente legato all'umanità.

UN'EREDITÀ STORICA

La storia registrata ci tramanda la necessità dei popoli di essere guidati e ispirati, nonché il loro 'bisogno' – o destino – di delegare la propria volontà a rappresentanti autorevoli. Al netto di tutto il pensiero contemporaneo e delle riflessioni su chi possa incarnare un ruolo di guida, nella nostra percezione attuale si conserva ancora il seme delle prime forme di questa attività che si sono tramandate nel tempo e che erano legate a tre parole chiave: autorità, potere e influenza, e alle loro relazioni.

rare meglio o attenersi alle regole. L'influenza, invece, rappresenta l'effettiva capacità di condizionare il comportamento degli altri. In termini aristotelici è potenza, atto. Dei tre elementi ereditati, l'influenza è quella più pertinente alla leadership contemporanea: la vera sfida per i leader di oggi non è convincere singoli individui, ma influire sulle opinioni di un gruppo. In un contesto lavorativo profondamente cambiato, dove la forza lavoro si domanda se sia all'altezza dei propri desideri di vita, i leader devono investire nella costruzione di relazioni attraverso l'abilità di interagire con opinioni plurali. Oggi la leadership si configura più

percorsibili per tutti i partecipanti al progetto. Le capacità immaginative di un leader devono muoversi nel presente oltre che proiettarsi nel futuro. La quotidianità di un leader è fatta di proiezioni a medio-lungo termine, ma anche di dati, risultati e scambio costante con i membri dell'organizzazione.

Citare l'immaginazione in termini di leadership implica anche eliminare dalla vita quotidiana delle persone il compito di indovinare cosa fare. Se un leader non comunica chiaramente le sue priorità, chi gli sta intorno non saprà su cosa concentrarsi, sprecando tempo ed energie, e

immaginazione di un leader in modo forse molto meno romanzato di quello a cui vengono associate. Ma senz'altro più pratico, autentico ed efficace per agire in modo illuminato, ancorando il suo pensiero alle evidenze e alla relazione, fornendo indicazioni puntuali per evitare ai suoi seguaci pindarismi time consuming.

AVERE CORAGGIO (ANCHE DI FALLIRE)

"Coraggio" è uno di quei termini perfettamente inseriti negli ambienti aziendali e che, anche intuitivamente, tutti attribuiscono come di diritto a un leader. In altre parole, per guidare gli altri servirebbe questa capacità. Tale visione trasmette, però, solo parzialmente la complessità del tema. Oltretutto, l'idea di coraggio inteso come invulnerabilità, temerarietà e forza si lega a una società molto diversa da quella attuale. Se da una parte tutti concordano su questo aspetto come dote tipica e necessaria di un leader, d'altra parte essa si lega spesso ai concetti di autorità e potere, più vicini a una leadership d'altri tempi. Dall'idea di coraggio come dote quasi soprannaturale, come spartiacque che separa la guida dalla massa, oggi abbiamo preso inevitabilmente le distanze, affiancandola alla dimensione decisamente più umana del concetto.

La sfumatura della vulnerabilità è racchiusa nella stessa etimologia del termine. Coraggio deriva dal latino cor habeo, avere cuore. Brené Brown, docente e autrice che da anni indaga la vulnerabilità, nel 2014 condusse un esperimento sociologico in un reparto delle forze speciali dell'esercito; chiese a plotoni di uomini preparati alla guerra se avessero mai assistito o intrapreso un atto coraggioso che non richiedesse vulnerabilità.

**La leadership moderna si fonda
sull'influenza e la relazione,
abbandonando il controllo autoritario
per privilegiare l'empatia
e la collaborazione**



Per autorità si intende una legittimazione formale all'esercizio del potere; è il diritto concesso a una persona per raggiungere obiettivi specifici. Rappresenta la facoltà di prendere decisioni, impartire ordini e ottenere obbedienza da chi ha abdicato a questo privilegio.

Il potere è il diritto di controllare le azioni e le prestazioni altrui attraverso l'autorità o altri mezzi. Può essere definito come la capacità di una persona o gruppo di influenzare potenzialmente le convinzioni altrui. Per una ragione o l'altra, chiunque – singolo o organizzazione – ha bisogno di persuadere altre persone ad agire. Chi deve convincere a una decisione d'acquisto, chi al consenso elettorale, chi a lavo-

come una capacità di relazionarsi, fatta di ascolto ed empatia, e meno come controllo ed esercizio del potere.

Questo presuppone una rivoluzione copernicana nel pensare al concetto di capo, spostando il focus dal fatto che le persone dovrebbero seguire la linea dettata al perché dovrebbero farlo e fino a che punto. È un lavoro relazionale che un leader deve intraprendere, sviluppando competenze frutto di un dialogo con tutte le parti coinvolte.

Capacità di immaginare
L'immaginazione necessaria al leader non riguarda solo la meta da raggiungere, ma anche la creazione di nuove strade

cadendo preda della frustrazione e dell'inefficienza.

E questa riflessione è ancora più calzante quando ha a che fare con un altro concetto molto inflazionato negli ambienti aziendali: quello di priorità. "Se un leader non riesce a comunicare chiaramente le sue priorità, quelli che gli stanno intorno non sapranno quali dovranno essere le loro. Si sprecheranno tempo, energie e capitale e non sapendo su cosa concentrarsi le persone soffriranno di inutile ansia, cadendo preda della frustrazione e diventando inefficienti, con un conseguente crollo del morale".

Possiamo, dunque, intendere le doti di